



X

Oppiaine	Laskentatoimi	Päivämäärä	21.11.2006
Tekijä(t)	Elina Inkilä	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	95
Otsikko	Balanced scorecard toiminnan ohjausvälineenä kaupan alan ketjuorganisaatiossa Case TOK-yhtymä		
Ohjaaja(t)	KTT Vesa Partanen, KTM Mika Mattila		

#### Tiivistelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella balanced scorecardin käyttötapaa toiminnan ohjausvälineenä kaupan alan ketjuorganisaatiossa. Tutkimuksessa analysoidaan organisaation ohjausjärjestelmiä, strategista ohjausta sekä balanced scorecardin roolia ketjuorganisaation ohjauksessa. Tutkimuksessa havainnollistetaan, miten balanced scorecardia voidaan hyödyntää vähittäiskaupan alan toimintojen johtamisessa, ja miten BSC kytkeytyy muihin käytössä oleviin ohjausjärjestelmiin. Tutkimus on suoritettu toiminta-analyttisenä case-tutkimuksena, jossa on ollut päämääränä kuvailla balanced scorecardin roolia ketjuorganisaation johtamisjärjestelmässä. Tutkimuksen teoriaosa on koottu kirjallisuuden, aiempien aihetta käsittelevien tutkimusten ja lehtiartikkelien pohjalta. Empiirisen osan pohjana ovat toimineet teemahaastattelut case-organisaatiossa sekä kohdeyrityksestä olevat valmiit kirjalliset dokumentit. Empiirisessä osassa on käytetty tutkimusaihetta kuvaavana case-esimerkkinä TOK-yhtymää.

Balanced scorecard nähdään moniulotteisena mittausjärjestelmänä, jonka avulla on tarkoitus mitata organisaation menestymistä entistä useammasta perspektiivistä. Perinteistä taloudellista näkökulmaa on täydennetty kolmella uudella, asiakasta, sisäisiä prosesseja sekä oppimista ja kehittymistä arvioivalla mittausulottuvuudella. Ohjausjärjestelmien osalta tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan erityisesti Simonsin (1995) strategisen ohjauksen mallia ja sen soveltuvuutta organisaation ohjaukseen. Strategisen ohjauksen mallia ja sen ominaisuuksia tarkasteltiin myös yhdessä Ouchin (1979) kontrolliteorian kanssa.

TOK-yhtymän balanced scorecardin käyttötavassa korostuu Simonsin (1995) diagnostinen käyttötapaa, jota täydennetään säännöllisesti interaktiivisen ohjauksen keinoin. Balanced scorecardilla ei voida katsoa olevan suoranaisesti interaktiivisen ohjauksen mukaisia ominaisuuksia TOK-yhtymän käytössä, sillä se vaatisi enemmän strategian kyseenalaistamista ja muokkaamista. Tosin interaktiivisen ohjauksen ominaispiirteitä on kuitenkin havaittavissa tulokortin käytössä TOK-yhtymässä, kun esimerkiksi BSC:n tuottaman informaation myötä organisaatiossa käydään dialogia säännöllisesti ja järjestelmällisesti.

Tulokortin valintaa ketjuorganisaatioon tukee esimerkiksi toimintojen, toimintamallien sekä toimipaikkojen samankaltaisuus läpi organisaation. Samassa ketjussa olevien eri toimipaikkojen toimintaa voidaan tarkoituksenmukaisesti seurata sekä ohjata yhtenäisen ohjausvälineen avulla. Esimerkiksi myynnin kehitystä, työtyytyväisyyttä sekä asiakastytyväisyyttä voidaan seurata havainnollisemmin eri ketjujen välillä BSC:n avulla

Asiasanat	Balanced scorecard, ohjausjärjestelmät, ketjuorganisaatio
Muita tietoja	